创业失败经历何以成为求职“敲门砖”？印象管理视角的理论构建[1]

陈依 [1] 张心怡 [1] 李雅洁 [2]

([1] 浙江工业大学管理学院，杭州 310023)([2] 上海大学管理学院，上海 200444)

摘　要 创业失败是常态，但创业者在创业失败后再次创业的少，回归职场的多。求职也是创业者从失败中恢复的重要转折，还能一定程度避免整个社会创业资源的浪费。本研究关注创业失败者求职这一现象频发但理论关注不够的问题，基于印象管理理论挖掘创业者管理失败的社会动机，构建以“创业失败事件→印象管理策略→随后求职结果”为主线的理论模型。具体包括：(1)挖掘创业失败印象管理策略的独特内涵和结构，将其分为获得性策略和防御性策略两类；(2)探讨创业失败事件性质对印象管理策略的影响；(3)基于信号理论从创业者(信号发送者)和雇主(信号接收者)双重视角讨论印象管理策略的能力信号传递效应及对随后求职结果的影响。本研究打开了从“创业失败”向“求职成功”转换的黑箱。

关键词 创业失败，创业者求职，印象管理，社会动机，信号理论

分类号 B849; C93

收稿日期：2023-07-25

*国家自然科学基金青年项目(72202215)。

通信作者：陈依，E-mail:chenyi.jane@vip.126.com

1 问题提出

创业失败率居高不下，各级政府相继出台政策塑造宽容失败的创业环境，以帮助创业失败者[1]东山再起。2019 年国家发展改革委等 13 部委联合印发《加快完善市场主体退出制度改革方案》[2]，2020 年深圳出台中国首部个人破产法规，都旨在让“不幸但诚实的”创业失败者甩掉债务包袱、重振旗鼓。但事实上创业者不仅债台高筑，还会被贴上“失败者”标签，尤其在差序格局主导的中国社会，创业失败会极大贬低创业者的社会价值，导致创业者失去再来一次的机会和权利。为此，大量创业失败者放弃自主创业而回归职场。职场社交巨头 LinkedIn 对平台 3 万余名创业者职业走向的调查显示，63%创业者失败后进入机构或企业工作[3]。2018 年，《人力资源社会保障部、国家发展改革委财政部关于推进全方位公共就业服务的指导意见》[4]强调要助力创业失败者再就业创业。再就业是创业者从创业失败中恢复、谋求新职业发展的重要转折，还能极大地避免全社会创业资源的浪费。帮助创业者走出至暗时刻，实现从“创业失败”到“求职成功”的跨越，是亟待解决的社会问题。

创业与就业之间的转变相当普遍，失败后再就业也是创业者从失败中恢复的重要转折，但这一现象尚未得到创业失败研究学者的足够关注(Botelho & Chang, 2023; Mahieu et al., 2021; Kaiser & Malchow-Møller, 2011; 周怀康 等, 2021)。既有创业失败研究多将失败管理视为创业者“自我疗伤”的心理过程，认为负面情绪会阻碍其从失败中恢复和学习，磨损创业者再创业的信心(Shepherd, 2003)，忽略了创业失败管理的社会互动过程，鲜少考虑到放弃自主创业而选择回归职场的创业失败者管理失败的社会动机(Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2013)。现有研究表明，创业者回归职场后往往有更好的工作表现，但他们在求职时并不比职场“小白”更受青睐(Botelho & Chang, 2023; 周怀康 等, 2021)。很多雇主企业即便欣赏创业者出众的能力和创新精神，也会担心创业者承诺性低、稳定性差、离职风险高(Botelho & Chang, 2023)。而创业失败会磨损招聘企业对创业者能力的信任，导致这一类群体在求职时可能面临能力和承诺的双重质疑(Cusin & Passebois-Ducros, 2020)。那么，创业者失败者可以如何讲述“失败故事”叩开求职大门？印象管理理论为此研究提供了一个新的视角。印象管理是创业者为实现某些特定目的而对自我形象进行控制或调整的过程

---

[1] 为了行文简洁，本文将有过创业失败经历的创业者简称为“创业失败者”，只是为了区别一般的创业者（包括正在创业的创业者和有过创业成功经历的创业者）。但需要说明的是，创业企业的失败并非创业者的失败(Singh et al., 2015)，有过创业失败经历的创业者也并非所谓的“失败者”。

[2] 摘自中华人民共和国中央人民政府官网(https://www.gov.cn/xinwen/2019-07/16/content_5410058.htm)。

[3] 《调查：超 6 成创业者选择回归工作 仅 2 成再创业》，人民日报海外版(2015-12-17)。

[4] 摘自中华人民共和国人力资源和社会保障部官网(http://www.mohrss.gov.cn/xxgk2020/fdzdgknr/zcfg/gfxwj/jy/201812/t20181206_306392.html)。

(Sutton & Callahan, 1987; 于晓宇, 陈依, 2019)。在创业失败后，创业者可以相机采取印象管理策略来向特定群体传递某些信号(例如：能力信号)以获得组织受众的理解和支持(Shepherd & Haynie, 2011)。为此，本研究基于印象管理理论探索创业失败印象管理策略对随后求职结果的影响，旨在破解创业失败之后创业者如何求职成功这一重要课题。具体包括 3 个问题：(1)创业失败印象管理策略的内涵和结构是什么？(2)失败事件如何影响创业者的印象管理策略？(3)印象管理策略如何助力创业者随后求职成功？本研究着重挖掘创业者管理失败的社会动机，从未来职业生涯视角为创业失败管理研究提供新的视角，还拓展了雇主招聘创业者决策研究。

2 国内外研究现状及述评

2.1 创业失败的概念界定和研究进展

McGrath(1999)提出创业失败研究存在“反失败偏见”(anti-failure bias)，呼吁学者重视创业失败的价值。此后，创业失败研究得到极大关注，其中讨论重点之一就是创业失败的界定和操作，学者主要从主观预期和客观结果两个角度来对其进行界定，较少考虑失败的社会成本(Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Ucbasaran et al., 2013)。Wiesenfeld 等人(2008)认为创业失败是指创业企业遭受重大打击(例如业绩快速下滑、合法性受到威胁)、难以恢复的情形，这种打击还会污名化创业者。随着失败污名被广泛传播，创业者的社会价值会被低估，进而丧失某些机会或权利(例如：再就业)(Simmons et al., 2014)。那么，在界定创业失败时有必要考察创业失败的社会成本以及创业者管理失败的社会动机。本研究旨在探索创业者管理失败的社会动机，因此采纳 Wiesenfeld 等人(2008)的定义。

以 Shepherd 为代表的创业失败研究学者大多围绕“在创业失败后，为什么有的人东山再起，而有的人一蹶不振”这一核心问题，以负面情绪应对为线索解释各类失败情境下创业者恢复和学习的机制(例如 Shepherd et al., 2009; Shepherd et al., 2011; Byrne & Shepherd, 2015)。国内外创业研究学者多沿此思路探究创业者因素对失败恢复、学习和再创业决策正反两方面影响(例如 Hayward et al., 2010; Hsu et al., 2017; Liu et al., 2019; 于晓宇, 2011; 林嵩, 2016; 丁桂凤 等, 2016; 郝喜玲, 张玉利, 2016; 杨学儒 等, 2019; 郑馨 等, 2019; 郝喜玲 等, 2021)。

现有创业失败研究存在 3 个方面的问题：第一，多关注创业失败的心理和情绪成本，忽略了创业者管理失败的社会动机(Sutton & Callahan, 1987)；第二，多剖析创业失败创业者连环创业的动机和行为规律，鲜少关注创业失败后的求职问题。尽管有学者认识到创业失败后求职现象的普遍性和理论研究的紧要性，但是相关研究尚还不足(Botelho & Chang,

2023; Rieger et al., 2023; 周怀康 等, 2021; Marshall, 2016)。第三，忽略其他组织受众在创业失败管理中的角色。创业失败会导致创业者负债累累、身败名裂、众叛亲离。因此有必要探讨创业失败管理中其他“重要个体”(例如：投资者、雇主)的角色。

2.2 创业失败情境的印象管理研究进展

2.2.1 创业失败印象管理策略

Goffman(1959)提出印象管理(impression management)是个体通过控制自身行为及别人的反馈行为来实现对目标自我的呈现，是个体在社会互动情境中进行自我调节的重要手段。Sutton 及其合作者是较早开始关注破产等形象威胁事件发生后企业高管如何进行印象管理的问题(Sutton & Callahan, 1987)。直到 Baron 和 Markman(2000)才将印象管理的概念引入到创业研究，他们提出创业者可以通过印象管理给投资者等资源持有者留下好印象，进而建立创业网络、获取创业资源。Shepherd 和 Haynie(2011)将此概念拓展到创业失败领域，提出创业失败导致创业者形象受损，印象管理是管理受损形象的重要方式，这引起了创业失败学者对印象管理主题的关注(Kibler et al., 2017)。

印象管理策略(impression management strategies)是印象管理的具体表现形式(Sutton & Callahan, 1987; 于晓宇, 陈依, 2019)。相关研究多来自于组织和战略领域，聚焦探索个体常用的印象管理策略的类型、动机以及效果(Rosenfeld et al., 1995; Bolino et al., 2008)。相较于互动频繁的组织情境，创业者很少有机会与组织受众(例如：投资者)进行充分交流，所以创业者所采取的印象管理策略可能有所差异(Kibler et al., 2017; Kibler et al., 2020)。Sutton 和 Callahan(1987)发现企业高管通常采取掩盖真相、积极定义、推卸责任、承担责任、沉默寡言等 5 类印象管理策略应对破产污名。后续研究几乎参照此分类展开。Shepherd 和 Haynie(2011)概念性提出创业者在创业失败后会采取 3 种具体印象管理策略：避免某些受众，改变某些受众观点，主动和某些受众交流。Kibler 等(2017)则结合归因理论(Heider, 1958)提出创业者通常会采取美化自我的积极定义和推卸责任策略以及丑化自我的承担责任策略。Kibler 等(2020)通过分析企业关闭公告后提出 5 大类具体的混合策略：(1)典范(triumph)，通过自我示范和自我增强承担责任；(2)和谐(harmony)，通过恭维和讨好感恩利益相关者；(3)拥抱(embrace)，通过自我提升拥抱失败；(4)抵消(offset)，以自信的姿态道歉、辩解来分析失败原因：(5)炫耀(show)，通过详述失败缘由强调从失败中学习。Cusin 和 Passebois-Ducros(2020)在过往研究的基础上，考虑到创业失败后创业者求职的特殊诉求，提出创业失败者求职时会采取防御性策略(借口和辩解)和获得性策略(自我提升)。

总的来说，创业失败印象管理策略可分为两类：获得性策略(assertive strategies)和防御性策略(defensive strategies)(Bolino et al., 2008)。前者指希望被他人积极看待而采取的策略，例如自我提升策略；后者主要是避免被消极看待而采取的被动的保护策略，例如推卸责任。Cusin 和 Passebois-Ducros(2020)的研究一定程度上表明，创业失败者在后续求职中所采取的印象管理策略与一般创业失败情境有差异，对本研究深入挖掘创业失败印象管理策略的结构有重要参考意义。

2.2.2 创业失败印象管理策略的影响因素研究

创业失败印象管理策略影响因素研究非常有限。Shepherd 和 Haynie(2011)只是概念性提出创业者在创业失败后采取何种印象管理策略主要受到其自我观(self-view)的影响：持积极自我观的创业者通过积极定义等策略维持自己在他人眼中的积极印象，持消极自我观的创业者通过承担责任强化自己在他人眼中的消极印象。而创业者的静态特征难以刻画创业者印象管理决策的动态逻辑。

此外，基于印象管理理论，创业失败事件会触发创业者的印象管理动机，进而启动印象管理(Sutton & Callahan, 1987)。但是为数不多的研究几乎都默认这一过程是自动触发的，并未考虑到创业失败事件的异质性以及触发机理(Sutton & Callahan, 1987)。事实上，小失败往往难以引起重视，而高成本、关键失败事件对创业者影响更深刻，进而影响其创业失败应对策略和随后行为(Liu et al., 2019; Baumard & Starbuck, 2005; 张玉利 等, 2015)。于晓宇和陈依(2019)提出可结合事件系统理论探索异质性负面事件对印象管理策略的影响，精细刻画哪一类创业失败事件易触发创业者印象管理，以及这一触发过程是如何发生的，从动态视角揭示挖掘创业者印象管理的逻辑。

2.2.3 创业失败印象管理策略的效果研究

创业失败印象管理策略的效果研究非常有限，且止步于合法性和幸福感研究。Kibler 等(2017)是唯一一项关于印象管理策略与合法性关系的实证研究。他们提出，失败归因是创业者在创业失败后进行印象管理的重要方式，会影响公共受众对创业失败的合法性评估。Shepherd 和 Haynie(2011)基于自我验证理论提出印象管理策略与创业者自我观匹配才能获得心理幸福感。Sutton 和 Callahan(1987)、Kibler 等(2020)都只是通过质化研究提出创业者常用的应对创业失败的印象管理策略，鲜少探讨印象管理策略的影响因素和作用效果，未涉及印象管理策略如何影响创业者随后求职的问题。

国内创业领域的印象管理研究非常少，且只关注新企业创建和经营过程(薛红志, 杨俊, 2009; 田茂利 等, 2009)，认为印象管理是企业获得合法性的重要手段，可以降低创业失败的

可能性。于晓宇和陈依(2019)推测创业失败后的印象管理对合法性获取、维护、修复等有重要影响。但是合法性只是创业者通过印象管理争取组织受众理解或谅解的第一步，组织受众后续是否会从行为上给予实际支持还尚未可知。因此有必要进一步探讨创业失败印象管理策略如何影响特定组织受众的行为决策(例如投资者继续投资、雇主提供就业机会等)。

2.3 创业失败印象管理策略与随后求职研究进展

2.3.1 创业失败后随后求职研究进展

既有创业失败研究多关注创业者在创业失败之后的再创业决策和行为，近来学者开始关注创业者的随后求职、就业等问题(Botelho & Chang, 2023; Rieger et al., 2023)。部分研究将创业视为试验个人想法的职业选择方式，当创业者遭遇创业失败或发现个人能力、偏好与创业活动不匹配的情况下，他们总能轻易退出自主创业、回归职场(Mahieu et al., 2021)。Kaiser 和 Malchow-Møller(2011)也发现，创业与带薪就业之间的转变相当普遍。尽管有研究表明，创业者在进入职场后会有更好的工作表现(Rieger et al., 2023; 周怀康 等, 2021)，但是他们在求职时通常面临更大的障碍，虽然雇主非常重视创业者的经历、心态、经验和能力广度，但是也会担心创业者因为无法适应传统的职场环境或探索新机会而频繁流动。相关研究主要从以下两个视角来展开。

第一，基于劳动经济学视角，创业者并不匹配带薪就业的工作，因此在求职中是创业者素质欠佳的不利信号。招聘的一个基本问题是信息不对称情况下的匹配问题(Oyer & Schaefer, 2011)。由于雇主通常很难掌握关于求职者能力的信息，所以必须在不确定情况下评估求职者未来生产力以做出聘用决定(Spence, 1973)，由此只能依赖过往薪资等这些已被证明的可有效预测求职者生产力的信号。有研究表明，雇主不愿意聘用创业者，因为创业意味着创业者的技能或偏好与带薪就业不符。此外，鉴于创业者往往与创业企业绩效之间有强烈的关联，创业失败则表明创业者能力欠佳(Kaiser & Malchow-Møller, 2011; Koellinger et al., 2015)。总体而言，这些研究基本假设创业经验是负面信号，会成为创业者随后求职的阻碍。但对创业型企业或新产品开发团队来说，聘用创业者可以极大地提高企业创新创业活力，所以基于劳动经济学的相关研究缺少从雇主视角考察创业者与雇主的匹配问题。

第二，基于职业边界理论，创业和就业之间存在极大的壁垒。一是，创业者特质相关研究表明，创业者与带薪员工存在显著差异，追求独立和自主以及通过创业展现自己技能的愿望是创业的重要驱动因素。创业者往往更追求独立，成为自己的老板，他们愿意牺牲高收入来换取对企业的所有权(Hamilton, 2000)。尽管某些个体相信他们有能力在职业生涯中跨越创业和就业的界限，雇主可能仍不愿意招聘创业者，因为雇主会担心创业者无法适

应新工作环境、无法服从管理、未来因再创业而离职甚至会“挖走”他们自己的员工(Botelho & Chang, 2023; Marshall, 2016)。二是，创业认知视角相关研究认为创业者往往有较强的认知偏见，这会影响他们的就业能力。创业者往往存在过度自信、控制错觉(illusions of control)、相信少数定律(law of small numbers)等认知偏见(Hayward et al., 2010; Simon et al., 2000)，影响他们再就业的能力和未来职业生涯。例如：创业者的过度自信可能会“蔓延”到其他与创业无关的能力，成为他们后续求职的阻碍(Marshall, 2016)。

综合过往研究，创业失败经历是创业者后续求职的阻碍，主要原因在于创业者所表现出的特质和能力与带薪工作不匹配。这些研究存在两个方面局限：第一，相关研究假设雇主聘用创业者的决策主要基于对创业者群体的偏见，较少关注到创业者如何在求职中主动表现以获得雇主青睐。相关研究认同创业者能力是后续求职成功的重要保障，但是并未精细考察创业者所展现的不同能力信号及其效果差异。这就引发一个问题，创业者通常发送何种与能力相关的信号(就业能力 vs. 创业能力)？这些能力在求职中是有价值的信号还是不利的噪音？第二，鲜少考虑雇主在招聘创业者时的多元考量标准。雇主在招聘决策时需要考虑求职者未来留存的可能性以及给企业创造价值的潜力，而对创业型项目或企业来说，雇主聘用创业者可能有财务回报之外的其他战略性考虑，例如：开拓新市场、启动新项目、推动企业转型等(Campbell, 2013)。Botelho 和 Chang(2023)对申请软件工程工作的求职者的研究发现，很多雇主渴望创新的主张与他们实际招聘行为之间并不匹配，导致创业者并不比没有创业经验的求职者更受欢迎，成功的创业者最不受青睐。这可能的原因是缺少探讨所应聘岗位和企业的异质性。因此有必要将雇主特征纳入模型考察创业者求职结果的问题。

2.3.2 创业失败印象管理策略与随后求职研究进展

既有关于创业失败情境印象管理与求职关系的直接研究较少。战略管理领域有研究关注负面事件中企业高管印象管理对后续求职的影响。例如：Semadeni 等(2008)发现，高管在企业关闭的前两年跳槽可以一定程度上降低失败污名的负面影响，由此在劳动力市场上找到更好的新雇主。Jiang 等(2017)提出，在企业经营不善时，通过跳槽(jumping-ship)与企业解耦是高管常用的印象管理策略，而社会地位是印象管理的重要触发因素。他们发现，社会地位与跳槽间呈现倒 U 型关系：社会地位是高管能力的表征，社会地位越高的高管越可能获得更多工作机会，但机会成本也越高，此时高管跳槽能力虽强，但跳槽意愿更低。上述研究都是聚焦预期失败阶段，也未精细探讨创业者不同能力信号在求职中所发挥效用的差异，仍为本研究探索印象管理与随后求职关系提供思路。

创业失败者求职成功的关键在于讲好“失败故事”，让创业失败经历成为求职的敲门砖。基于劳动经济学和职业边界理论相关研究都表明创业失败者求职往往会面临更大的障碍，除了创业者自身角色、认知难转换外，更重要的原因在于聘用创业者比一般求职者有更高的不确定性，例如：担心创业者难适应新工作环境、难服从管理、把就业当成未来创业的过渡(Marshall, 2016)。那么，创业者如何获得雇主青睐？很多创业者在创业初期善用印象管理宣传自己过往成就，把自己塑造成一个能力出众的潜力股(Zott & Huy, 2007)。但大多创业失败的创业者通常缺乏光鲜的战绩导致求职简历出现“断层”，创业失败经历则可能是他们求职时极为重要的背书。Cusin 和 Passebois-Ducros(2020)认为创业者在破产后寻求带薪工作是创业者从创业失败中恢复的重要表现。创业失败印象管理策略是创业者跨越障碍、实现从“创业失败”到“求职成功”的重要手段，为创业失败管理研究提供一个新的视角，但相关的理论研究尚还缺乏(Botelho & Chang, 2023; Rieger et al., 2023; Marshall, 2016)。

2.4 研究评述与研究机会

在创业失败后放弃再次创业而回归职场是多数创业者的选择，但是这一现象尚未得到创业失败研究学者足够的关注。探索创业失败印象管理策略对随后求职结果的影响，可以破解创业失败后创业者如何求职成功这一重要课题，为创业失败管理研究提供一个新视角。基于国内外相关文献回顾我们发现，存在如下研究机会：

第一，创业失败印象管理策略的结构和测量。过往相关研究或为概念研究或质化研究(例如 Shepherd & Haynie, 2011; Kibler et al., 2020)或只是借鉴归因量表，缺乏针对创业失败印象管理策略的量表(例如 Kibler et al., 2017)；另外也缺少扎根中国特定文化情境的研究。创业者是不同的制度和文化的产物，创业失败印象管理策略在中国文化情境中是否会有独特的内涵和表现形式？既有相关研究的策略分类在中国情境中是否适用尚未可知。此外，数字时代的创业活动呈现强互动性和无边界性，创业者与组织受众互动的方式等都发生极大变化。因此有必要结合中国特定文化情境和数字时代背景，构建创业失败印象管理策略量表，为未来相关研究提供测量依据，以深入挖掘“中国式创业失败管理”的独特规律。

第二，创业失败的印象管理策略的触发机制研究。现有创业失败印象管理策略的影响因素研究非常有限，只是初步探索了创业者的个体静态特征的影响，但是无法解释创业者在不同创业失败情境下的应对策略的差异。相关研究几乎默认创业失败会自动触发创业者的印象管理动机，并启动印象管理策略，尚未考虑创业失败事件的异质性及触发机制。Leary 和 Kowalski(1990)提出双组件模型，将印象管理分为印象动机和印象建构，前者指个体试图控制他人对自己的印象的意愿；后者指个体决定塑造什么形象，以及如何产生这种

印象，一旦印象动机形成，个体就可能启动印象管理来影响自己在他人眼中的形象。因此有必要将失败事件性质纳入到模型，结合双组件模型，动态刻画哪一类创业失败事件更易触发创业者的印象管理及触发机理，可以深入揭示创业者行为背后的逻辑(李炜文 等, 2021)。

第三，创业失败印象管理策略影响随后求职结果的机制。目前关于创业失败印象管理策略的有效性研究非常有限，实证研究更是缺乏，且基本遵循创业研究领域相关研究思路，止步于从创业者单一视角研究创业失败合法性获取、维护问题，过程机制也缺乏深入探讨。在求职情境中，创业者能力是创业者未来潜力的重要表征，是雇主聘用决策的重要考量。创业者印象管理可以通过传递与能力相关的信号匹配雇主预期、进而获得认可，那么，创业失败印象管理策略主要传递什么能力信号？哪些能力信号是“合法的”？这些“合法的”能力信号如何助力创业者求职成功？为解答这些问题，有必要将雇主特征纳入研究模型中，考察雇主在创业者求职中的角色。从创业者和雇主双重视角挖掘创业失败印象管理策略影响随后求职结果的机理，是对创业失败印象管理策略的有效性研究的重要补充和拓展。

3　研究构想

再就业也是创业者从创业失败的负面情绪中恢复、主动寻求新的职业发展的重要路径。但是现有创业失败研究多将失败管理视为负面情绪管理的过程，忽略了创业者管理失败的社会动机。本研究关注创业失败后创业者求职这一现象频发但理论关注不够的问题，诠释“创业者在创业失败后如何通过印象管理助力随后求职成功”这一核心问题，构建“创业失败事件→印象管理策略→随后求职结果”的整合框架，深入剖析创业者如何实现从创业失败到求职成功的跨越(总体研究框架如下图 1 所示)。

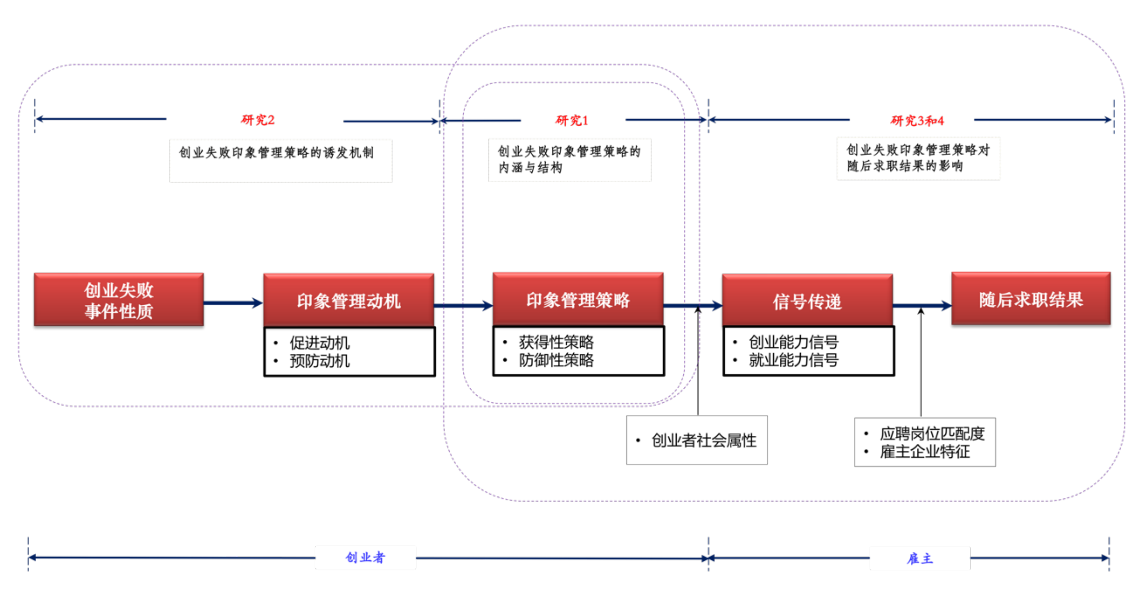


图 1　总体研究框架图

3.1 研究 1：创业失败印象管理策略的内涵与维度结构研究

本研究的核心问题是：创业失败印象管理策略的内涵是什么？创业者在创业失败后主要会采取哪些常用策略？本研究主要基于过往针对污名的印象管理策略相关研究，结合创业失败情境和求职特定目标，探讨两大类创业失败印象管理策略：获得性策略(assertive strategies)和防御性策略(defensive strategies)。获得性策略是积极形象塑造的策略，更多强调学习和成长，即创业者对所应聘职位的知识准备、克服困难的能力准备等；而防御性策略则是避免传递消极形象的保护性策略，通常是为创业失败找一个“看似正当的”理由。

本研究将首先结合文献调研提炼创业失败印象管理策略的初始维度和典型条目，为后续理论编码提供基础，随后采用归纳法提炼创业失败印象管理策略初始结构和条目。在数字时代，印象管理已成为个体生活的常态，创业者也越来越多依赖社交媒体进行印象管理(Wang et al., 2021; Fisch & Block, 2021)，其中，创业失败后的首次公开自述是创业者与组织受众“对话”的重要渠道，为创业失败事件后续发展奠定了基调(Kibler et al., 2017; Kibler et al., 2020)。本研究拟通过企业官网、微信公众号、微博等公开渠道搜集创业者在创业失败后的自述，结合扎根理论对自述进行分析，提炼创业失败印象管理策略的初始结构。然后结合关键事件访谈、个人访谈，对初始结构和条目进行验证，更准确捕捉数字时代创业失败情境下中国创业者印象管理的独特规律，使得所开发量表更贴近研究情境。

3.2 研究 2：创业失败印象管理策略的诱发机制研究：事件系统理论的视角

中国是一个差序格局的社会，创业失败会极大贬低创业者的社会价值，触发创业者的印象管理动机，进而采取印象管理策略。本研究主要是讨论创业失败事件性质是如何影响创业者的印象管理策略。为深入揭示其中机理，本研究基于印象管理双组件模型(Leary & Kowalski, 1990)，构建“创业失败事件→印象管理动机→印象管理策略”的过程模型。研究 2 的理论模型如图 2 所示。

创业失败事件的性质决定了失败给创业者带来威胁的程度(Fu, 2018; Morgeson et al., 2015; Cardon et al., 2011; 刘东, 刘军, 2017)。本研究采用事件导向的方法将创业失败定义为“事件(event)”，将创业失败事件属性细分为新颖性(novelty)、颠覆性(disruption)、关键性(criticality)三个维度，从动态视角揭示创业失败引发创业者相机启动印象管理的决策逻辑。其中，事件新颖性指创业失败事件区别于以往其他事件的程度，例如：对于已经历多次创业失败的连环创业者，创业失败的新颖性就更低。事件颠覆性是指创业失败事件对创业者日常活动的颠覆、扰乱，定义为创业者在创业失败前后的境遇变化程度，例如让创业者负

债累累、家庭破裂的创业失败事件的颠覆性更强。事件关键性则反映失败企业对创业者的重要程度，例如：对同时拥有几家企业的组合创业者，创业失败的关键性会更低(Fu, 2018)。

为揭示创业失败事件性质对印象管理策略的影响机制，本研究结合调节定向理论(regulatory focus theory)考察促进性印象动机(promotion impression motivation)和预防性印象动机(prevention impression motivation)的中介作用(Higgins, 1997)。调节定向是指个体为实现某个目标而改变自己的思想和行为、进行自我调节的方式或倾向，特定情境会诱发个体的情境性调节定向。调节定向会影响个体对机会或风险的态度。基于此，本研究提出，创业失败会触发创业者的调节性印象动机，进而决定选择有利于塑造积极形象的获得性策略还是为了避免传递消极形象的防御性策略。当创业失败的威胁更大时，创业者通常更需要努力来塑造积极的形象以与目标自我的形象保持一致(Fu, 2018)，而当创业失败给创业者带来的形象威胁较小时，创业者塑造积极形象的动机并不强烈。由此提出命题 1：

命题 1：新颖性、颠覆性、关键性程度越高的创业失败事件越易触发创业者的促进性印象动机，进而启动获得性印象管理策略；反之，新颖性、颠覆性、关键性程度越低的创业失败事件越易触发创业者的预防性印象动机，进而启动防御性印象管理策略。

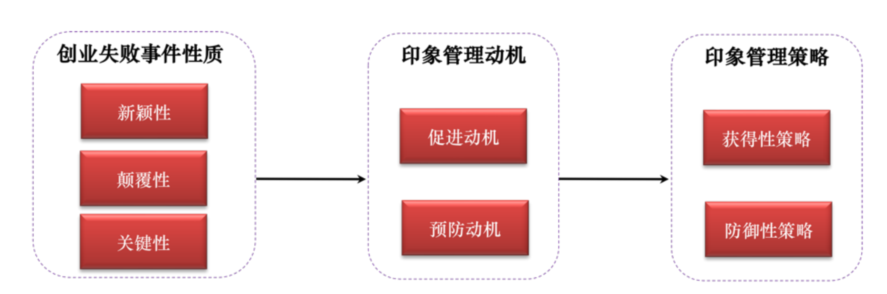


图 2 研究 2 的理论模型图

3.3 研究 3：从创业者视角探讨创业失败印象管理策略的能力信号传递效应

本研究分两阶段讨论印象管理策略影响随后求职的机理，第一阶段从创业者视角(信号发送者)探讨印象管理策略能力信号传递效应(研究 3)，第二阶段从雇主视角(信号接收者)讨论能力信号对创业者随后求职的影响(研究 4)。研究 3 和研究 4 的理论模型如图 3 所示。

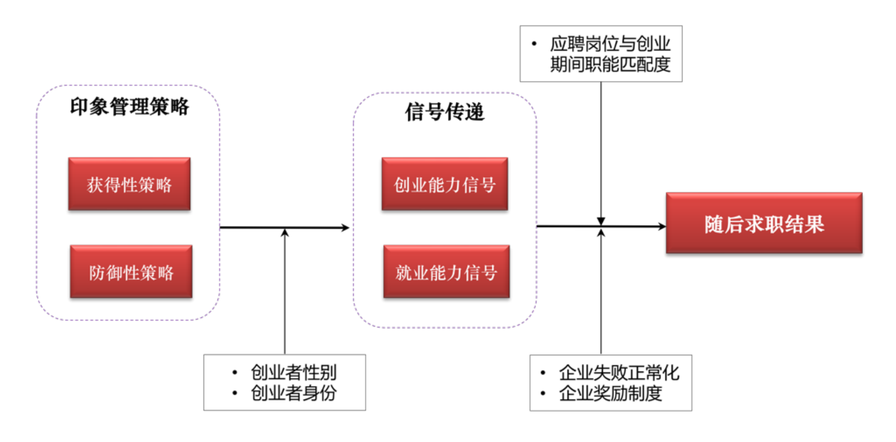


图 3 研究 3 和研究 4 的理论模型图

3.3.1 创业失败印象管理策略的能力信号传递

研究 3 先探讨创业者会通过印象管理策略传递何种能力信号？随后讨论创业者特征如何影响印象管理策略的能力信号传递？基于信号理论，创业者可以通过印象管理策略传递与“创业者”和“受雇者”双重身份特征有关的信号。此研究区分不同印象管理策略所传递信号的差异。其中，与“创业者”身份特征匹配的创业能力是创业者显著区别于一般求职者的重要特征(尹苗苗, 蔡莉, 2012)，印象管理通常传递与创业能力相关的信号(Zott & Huy, 2007)。创业能力指创业者获取所需资源以开发或创造机会的能力，主要包括机会识别能力和资源整合能力两个维度。与“受雇者”身份特征匹配的就业能力也是雇主聘用决策的重要考量。就业能力即个体可雇佣性(employability)，包括对所应聘岗位的经验积累、知识储备和能力匹配等。就业能力包括资质和意愿两个维度，资质维度指个体获得就业的能力，强调创业者的知识、能力、技能等储备；意愿维度侧重个体对就业态度、认知方面的准备，表征创业者未来一段时间带薪就业的稳定性(Botelho & Chang, 2023; Mahieu et al., 2021; 于海波 等, 2014)。就业能力的资质和意愿两个维度对求职结果的影响存在差异。

创业失败者通过印象管理策略传递创业能力和就业能力这两种信号。其中，获得性印象管理策略一方面可以塑造一个有责任和担当的企业家形象，还意味着创业者更多将创业失败视为一次学习的机会，突出从创业和失败经历中的学习和成长(比如应对不确定性和风险的能力)，以及对未来再创业成功的憧憬和信心，由此传达较强的创业能力信号(Cusin & Passebois-Ducros, 2020)。而防御性印象管理策略虽然是为避免传递消极形象的保护性行为，但创业者通常会通过辩解等方式为创业失败找一个具体的理由(例如：自身管理能力不足)，这能一定程度体现创业者积累的项目管理经验、所学习到的管理技能，因此能传递较强的就业能力信号。综上，提出命题 2：

命题 2：创业失败印象管理策略可以传递创业能力信号和就业能力信号。

命题 2a：获得性印象管理策略更多传递与创业者创业能力相关的机会识别能力信号和资源整合能力信号；

命题 2b：防御性印象管理策略更多传递与创业者就业能力相关的就业资质信号和就业意愿信号。

3.3.2 创业者社会属性的调节作用

在求职情境中，求职者与雇主间存在高度的信息不对称。基于信号理论，创业者(信号发送者)可以通过印象管理向雇主(信号接收者)传递与自身潜力相关的信号，以降低这种信息不对称(Connelly et al., 2011)。而印象管理策略能传递何种信号、效果如何，还取决于印象管理的主体是谁(Zott & Huy, 2007)，如果个体行为与其属性匹配，则所发送的信号会被加强。那么，创业者作为印象管理主体，会极大影响所发送信号的属性和强度。据此，本研究考察创业者的异质性对创业失败印象管理策略的信号传递的影响。为探究创业者失败管理的社会动机，本研究重点探讨两类表征创业者社会属性变量的调节作用：性别和身份。

此研究首先探讨创业者性别在创业失败印象管理策略的信号传递效应中的调节作用。性别差异是创业研究中的重要话题(Nina, 1997; Ahl, 2006; Jennings & Brush, 2013; 王海珍 等, 2017; 解学梅, 于平, 2022)。与生物学的性别(sex)不同，社会性别(gender)具有较强的社会性，社会大众预期男性和女性在言行举止等方面有明显差异。基于角色一致性理论，在男性主导的创业情境中，男性被认为创业胜任力更强而适合开展创业活动，而女性则不然(Eagly & Karau, 2002)。男性创业成功更符合组织受众对男性“胜任力更强”的预期，而由于大量的男性创业成功榜样，男性即便创业失败也是“正常的”，无法确认受众对男性性别角色的预期。而女性创业成功违背组织受众对女性“胜任力不足”的预期，在组织受众看来也不过是运气加持，女性创业失败则符合女性的性别角色预期(Foschi, 2000)。因此，相较于女性创业者，男性创业者采取获得性策略更能塑造一个积极的创业者形象，采取防御性策略也能比女性更多传递出个人的管理控制力和经验积累。综上，提出命题 3：

命题 3：创业者性别与印象管理策略交互影响能力信号传递；

命题 3a：相比女性创业者，男性创业者的获得性印象管理策略更多传递与创业者创业能力相关的机会识别能力信号和资源整合能力信号；

命题 3b：相比女性创业者，男性创业者的防御性印象管理策略更多传递与创业者就业能力相关的就业资质信号和就业意愿信号。

创业者身份是在社会互动中形成的，是创业者显著区别于其他个体的重要特征(Fisch & Block, 2021; Jiang et al., 2017)。具备某类身份的个体被赋予一定社会期望，个体的某些行为

即是为了匹配这种社会期望。本研究提炼了两类对创业者最为重要的社会身份：公众身份和专业身份，两种不同来源的创业者身份与印象管理策略的匹配会影响其能力信号传递。其中，公众身份是基于创业者社会贡献形成，来源于利益相关者和社会大众等对创业者的社会价值的信任和认可。因此，具备公众身份的创业者采取获得性印象管理策略，则能向组织受众展示一个倾尽全力的、负责任的、诚实可信的企业家形象，更符合组织受众对“创业者”形象的预期。而专业身份则是基于创业者的专业技能水平而获得的，主要来自于投资者、同行、潜在雇主的认可(Wiesenfeld et al., 2008; Simmons et al., 2014)。具备专家身份的创业者如果采取防御性策略，挖掘创业失败的根源之所在，更能体现创业者具备充足的专业知识和经验以及对失败项目的整体把控力。综上，提出命题 4：

命题 4：创业者身份与印象管理策略交互影响能力信号传递；

命题 4a：具备公众身份的创业者采取获得性印象管理策略能更多传递与创业者创业能力相关的机会识别能力信号和资源整合能力信号；

命题 4b：具备专家身份的创业者采取防御性印象管理策略能更多传递与创业者就业能力相关的就业资质信号和就业意愿信号。

3.4 研究 4：从雇主视角探讨能力信号对创业者随后求职的影响

雇主企业是放弃再创业转向求职的创业者的重要组织受众，因此获得雇主企业的认可是创业者未来职业生涯的关键。很多雇主企业并不一定会默认创业失败是创业者的污点，他们理解创业企业失败率高，而更看重创业者从失败中的提升和成长(Botelho & Chang)。而雇主聘用创业者的决策是在高度不确定情况下进行，相较于一般创业者融资、求职情境，创业失败者的求职简历是断层的，而创业失败经历是创业者区别于一般求职者的重要特征，创业者如能讲好失败故事，向雇主企业传递与自身能力相关的信号，则可能叩开求职之门。研究 3 主要从静态视角讨论创业失败印象管理策略所传递的能力信号。研究 4 则从雇主视角探讨能力信号与雇主聘用决策标准间的动态匹配。

3.4.1 能力信号对创业者随后求职的影响

基于信号理论，信号发送者所传递的信号如何被解读以及多大程度上被关注还取决于信号接收者(Connelly et al., 2011)。因此，本部分重点从雇主视角探讨创业者印象管理策略所发送的能力信号如何影响雇主聘用创业者的决策。对于大多的雇主企业来说，招聘、培训员工的时间成本和财务成本都比较高，所以求职者的承诺和留存可能性通常是招聘中最基本的考量(Galperin et al., 2020)。尤其在考虑是否聘用创业者时，雇主对创业者的匹配和承诺的关注度往往会超过对创业者的胜任力和创新潜质等的关注(Botelho & Chang, 2023)，

主要原因在于，雇主通常能理解创业失败是常态，他们并不会因此质疑创业失败者的能力，他们往往更担心创业者未来离职的风险。Botelho 和 Chang(2023)发现在求职时，创业者并不会比没有创业经验的求职者接到更多的面试邀请，而创业成功者比创业失败者更不受雇主企业欢迎，主要原因在于不同求职者未来留存可能性存在差异，其中创业成功者离职风险最高。这一研究说明，创业者在求职时需要表现出强烈的求职意愿，传递出对未来工作的“承诺”信号，则更可能获得工作机会。

而能力对求职结果的影响则存在正反两方面的影响。现有基于人力资本理论的相关研究认为，创业者由于其丰富的管理经验、行业知识和人脉储备等在劳动力市场求职时很有竞争力，因为创业经历能传递出强烈、积极的胜任力信号，也表征创业者未来为企业创造价值的潜力，因此更可能获得雇主企业青睐(Galperin et al., 2020)。

然而根据职业边界理论和劳动经济学相关理论，创业和就业之间存在一定的转换壁垒，这会导致创业者并不一定比一般的求职者更有优势。首先，创业中所积累的一些知识和技能在工作环境中不一定有合适的应用场景(Hamilton, 2000)。其次，胜任力越强的创业者通常越爱冒险去主动接受各种挑战、热衷于不断创新来尝试各种新的可能，这可能使得他们很难适应传统的工作环境、无法服从管理，未来也极可能因为“爱折腾”而再次离职创业，甚至会“挖走”企业的员工(Botelho & Chang, 2023; Marshall, 2016)。再次，雇主企业会担心高能力的求职者对企业的承诺感，他们认为高能力求职者往往可能获得更多的外部工作机会，增加了他们跳槽的风险(Galperin et al., 2020)。由此，本研究认为，相较于那些胜任力较弱但足够胜任目标岗位的求职者，资质过剩的求职者可能会在劳动力市场面临“惩罚”(Galperin et al., 2020)。综上，提出命题 5 和 6：

命题 5：创业能力信号与随后求职结果之间呈现倒 U 型关系。

命题 5a：机会识别能力信号与随后求职结果之间呈现倒 U 型关系。

命题 5b：资源整合能力信号与随后求职结果之间呈现倒 U 型关系。

命题 6：就业能力的两类信号对随后求职结果的影响存在差异。

命题 6a：就业资质信号与随后求职结果之间呈现倒 U 型关系。

命题 6b：就业意愿信号与随后求职结果之间正相关。

3.4.2 应聘岗位与创业期间职能匹配度的调节作用

企业聘用创业者可能存在预期获得财务回报之外的战略性考量、期望创业者给企业注入新的活力(Botelho & Chang, 2023; Campbell, 2013; 周怀康 等, 2021)。雇主企业会通过评估创业者与目标岗位的匹配度来评估求职者未来为企业创造价值的潜力。所以创业失败者求

职时要明确自己如何适合所应聘岗位，强调个人经历如何在企业中发挥作用，以满足对应聘企业的承诺(Botelho & Chang, 2023; Mahieu et al., 2021)。根据人—组织匹配理论，求职者与组织越匹配，能力发挥的边界也会被放大，为企业创造价值的可能性也越大(Marshall, 2016; 周怀康 等, 2021)。而雇主在招聘时也往往会通过一些硬性或软性标准对求职者画像，以评估求职者与应聘岗位的匹配度，其中，应聘岗位与创业期间职能的相似性是一个重要的评估维度(Botelho & Chang, 2023; Chandler, 1996; 周怀康 等, 2021)。通常来说，如果所应聘岗位与创业期间岗位职能不匹配，创业者很难把过往经验等运用到新岗位中。而创业者所应聘岗位与先前职能越相似，在雇主看来，创业者也越容易跨越从“创业”到“就业”职业边界，因此，能力信号所传递的积极效应会被强化，而能力信号所传递的不利影响会被弱化(周怀康 等, 2021)。综上，提出命题 7：

命题 7：创业者所应聘岗位与创业期间岗位匹配度调节能力信号与随后求职结果之间的关系。

3.4.3 雇主企业宽容失败文化和奖励制度的调节作用

本研究还将讨论雇主企业特征的调节作用。雇主企业的组织文化和制度安排往往是员工行为的“风向标”，也是雇主招聘员工的重要参考，个体与企业的文化和价值观越契合，就越可能给企业带来更大的回报。其中，雇主企业失败正常化(failure normalization)氛围是一种软性的组织文化。失败正常化指组织将失败视为正常而非寻常事件的文化(Shepherd & Haynie, 2011)，这种“不以成败论英雄”的文化是滋生创新和创意的沃土。有强烈的反失败偏见的企业中往往存在一些显性或隐性的失败惩罚机制(McGrath, 1999)。而失败正常化不仅意味着雇主对内部员工创新的鼓励以及失败容忍程度，也表征雇主企业对创业者和创业失败者的友好程度。综上，提出命题 8：

命题 8：企业失败正常化文化调节能力信号与随后求职结果之间的关系。

雇主企业奖励制度(reward systems)是一种硬性的制度安排，是一种由企业设计、引导员工采取有利于实现企业目标行为的激励手段(Wei & Atuahene-Gima, 2009; 于晓宇, 孟晓彤, 2020)。其中，基于绩效的奖励(performance-based rewards)是最常用的经济性奖励方式，分为风险奖励(risk-taking rewards)与长期奖励(long-term-oriented rewards)：前者是企业将绩效风险与员工分担；后者是将员工奖励与企业长期发展结合的奖励。相较于一般的求职者，创业者往往更愿牺牲短期、稳定收入来换取长期、高风险但高收益的机会(Hamilton, 2000)，因此，采用长期奖励制度的雇主企业对创业者更加青睐，而采用风险奖励制度的企业则与承诺性和稳定性更强的求职者匹配。综上，提出命题 9：

命题 9：企业奖励制度调节能力信号与随后求职结果之间的关系。

4 理论建构

本研究关注到创业失败后创业者放弃自主创业而选择带薪工作这一现象频发但理论关注不够的问题，破解创业失败后创业者如何求职成功这一重要课题，从社会互动的视角为创业失败管理研究提供新视角。主要从以下 5 个方面进行了理论拓展。

第一，本研究跳出创业失败领域的连环创业这一核心主题，从未来职业生涯角度为创业失败管理研究提供了一个新的视角。既有创业失败研究大多基于心理学理论解释创业者如何东山再起的问题，假设创业者是天生的“创业者”，他们从创业失败中恢复、学习的目的都是为下一次创业做准备(Shepherd, 2003)。而事实上，大量创业者会在创业失败后选择带薪就业(Kaiser & Malchow-Møller, 2011)。此类研究多将失败管理视为创业者“自我疗伤”的心理过程，忽略了创业者管理失败的社会动机。创业失败带来的社会成本会磨损创业者的形象和声誉，极大影响创业者的失败应对策略和效果(Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2013)。本研究认为，求职是创业者从失败中恢复、实现从“创业失败”向“求职成功”跨越的重要转折(Botelho & Chang, 2023; Mahieu et al., 2021)，丰富了创业失败管理研究。

第二，本研究挖掘了创业失败印象管理策略的内涵和结构，将其分为获得性策略和防御性策略，为后续相关研究开展提供了测量依据。近来有少数研究开始探索创业失败情境下的印象管理策略及其有效性的问题(Kibler et al., 2017; Shepherd & Haynie, 2011)。但是这些研究或为概念、质化研究，或只是借鉴归因的量表来度量创业失败印象管理策略，缺乏针对性的量表，这极大地限制了相关研究的发展。既有相关研究都认同，印象管理策略研究具有极强的情境特殊性。本研究借鉴过往针对污名的印象管理策略(Sutton & Callahan, 1987)和创业失败的印象管理策略(Kibler et al., 2017; Shepherd & Haynie, 2011)相关文献提炼构念维度和条目，通过提炼、对比、筛选等识别常用的印象管理策略，并结合规范的量表开发程序开发、验证创业失败印象管理策略独特量表，为后续从社会互动的视角深入探讨创业失败管理问题、揭示创业失败印象管理策略的独特触发因素和作用效果奠定了基础。

第三，从事件系统理论的视角丰富了创业失败印象管理策略的触发机制研究。既有研究多默认创业失败会自动触发创业者启动印象管理，并未考虑创业失败事件的异质性及触发机理。并非所有的创业失败都会污名化创业者(Baumard & Starbuck, 2005; 张玉利 等, 2015)，创业失败事件性质会影响创业失败的曝光程度和污名化程度，进而诱发创业者的印象管理动机和行为(Morgeson et al., 2015; 刘东, 刘军, 2017)。本研究结合事件系统理论，从

事件新颖性、关键性和颠覆性三个维度探讨不同创业失败事件如何触发创业者的调节性印象动机(促进性印象动机和预防性印象动机)，进而决定采取获得性或印象管理策略。本研究不仅更深入挖掘创业者管理失败的社会动机，也更有利于刻画创业者印象管理决策的动态逻辑 (Fu, 2018; Morgeson et al., 2015; 李炜文 等, 2021)。

第四，从创业者和雇主双重视角揭示创业者在创业失败后如何通过印象管理助力随后求职成功。现有研究表明，创业者在进入职场后会有更好的工作表现，但是求职过程却困难重重(Rieger et al., 2023; 周怀康 等, 2021)，因此有必要探讨创业者如何求职成功的问题。既有创业者求职研究多基于 2 个假设：(1)假设雇主的评价主要是基于对创业者这一群体的偏见，较少关注到创业者在求职中的主观能动性；(2)假设创业者的潜在生产力是雇主招聘决策的重要考量，鲜少考虑雇主在招聘创业者时存在多元标准。雇主聘用创业者往往有除预期财务回报之外的其他考虑(Botelho & Chang, 2023; Campbell, 2013; Kaiser & Malchow-Møller, 2011)，仅从创业者视角很难揭示雇主聘用创业者的决策逻辑。本研究主要基于信号理论，分为 2 个阶段来解密从创业失败到求职成功的路径。第一个阶段从创业者视角(信号发送者)探讨创业失败印象管理策略的能力信号传递效应。考虑到雇主在招聘创业者时不仅会关注他们的创新性、管理能力，更看重与应聘岗位的匹配程度及留存可能性(Botelho & Chang, 2023; 周怀康 等, 2021)，因此，本研究区分了获得性印象管理策略和防御性印象管理策略分别如何发送创业能力信号和就业能力信号，还讨论创业者社会属性(性别和身份)的调节作用。第二阶段则从雇主视角(信号接收者)讨论这两类能力信号对随后求职的影响及应聘岗位与创业期间岗位的匹配度和雇主企业特征的调节作用。本研究动态刻画雇主聘用创业者的决策逻辑，同时也为创业者失败管理动机和策略研究提供新视角。

第五，本研究拓展多元组织受众在创业失败管理中的角色。既有创业失败研究的核心是从创业失败中恢复、学习，将创业失败管理等同于负面情绪管理。本研究认为创业失败是一个动态的、社会化的过程，雇主是放弃自主创业选择带薪工作的求职创业者的一类“隐形”但重要的组织受众，被雇主认可(求职成功)也是创业者从创业失败中恢复、谋求未来职业发展的重要转折(Botelho & Chang, 2023; Cusin & Passebois-Ducros, 2020; 周怀康 等, 2021)。雇主对创业者的预期与投资者、家人等组织受众存在显著差异，因此有必要聚焦创业者求职这一特定情境，将雇主纳入到理论模型中深入挖掘创业失败者求职成功的路径。创业研究学者呼吁未来要从多层次、多主体开展相关研究(蔡莉 等, 2018)，本研究回应了Shepherd 和 Haynie(2011)的呼吁，将印象管理的对象从公共受众转移到雇主这一特定的组织受众，有助于深入挖掘不同主体在创业者失败管理中的重要作用。

参考文献

蔡莉, 鲁喜凤, 单标安, 于海晶. (2018). 发现型机会和创造型机会能够相互转化吗?——基于多主体视角的研究. *管理世界, 34*(12), 81–94, 194.

丁桂凤, 侯亮, 张露, 张丽, 王曼, 古茜茜. (2016). 创业失败与再创业意向的作用机制. *心理科学进展, 24*(7), 1009–1019.

郝喜玲, 刘依冉, 杜晶晶, 郑方. (2021). 失败恐惧的形成及对创业行为的影响. *心理科学进展, 29*(9), 1551–1560.

郝喜玲, 张玉利. (2016). 认知视角下创业失败研究述评和未来展望. *外国经济与管理, 38*(8), 3–14.

解学梅, 于平. (2022). 女性创业者性别刻板印象研究热点分析与演化路径: 基于知识图谱的研究. *管理评论, 34*(10): 108–121.

李炜文,于晓宇, 任之光, 李晓彤. (2021). 中国情境下战略与创业微观基础研究机遇与挑战——首届战略与创业微观基础学术会议综述. *研究与发展管理, 33*(6), 175–182.

林嵩. (2016). 创业失败综述: 研究传统、前沿议题与未来机会. *科学学与科学技术管理, 37*(8), 58–67.

刘东, 刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. *管理学季刊, 2*(2), 64–80.

田茂利, 杨甦宏, 德米特勒·基马. (2009). 论创业企业合法性及其印象管理策略. *企业经济, 341*(1), 59–61.

王海珍, 梅晓凤, 卫旭华. (2017). 女性员工如何进行性别身份印象管理? *心理科学进展, 25*(9), 1597–1606.

薛红志, 杨俊. (2009). 基于象征性行动的新企业资源整合机制研究. *外国经济与管理, 31*(6), 1–9.

杨学儒, 叶文平, 于晓宇, 李新春, 苏晓华. (2019). 哪些创业失败者更可能卷土重来?——基于松-紧文化与制度环境的跨国比较研究. *管理科学学报, 22* (11), 1–18.

尹苗苗, 蔡莉. (2012). 创业能力研究现状探析与未来展望. *外国经济与管理, 34*(12), 1–11, 19.

于海波, 郑晓明, 许春燕, 晏常丽. (2014). 大学生可就业能力与主客观就业绩效: 线性与倒 U 型关系. *心理学报, 46*(6), 807–822.

于晓宇, 陈依. (2019). 创业中的印象管理研究综述与未来展望. *管理学报, 16*(8), 1255–1264.

于晓宇, 孟晓彤. (2020). 新产品开发团队冲突价值的制度边界——基于奖励制度的实证研究. *南开管理评论, 23*(06), 52–63.

于晓宇. (2011). 创业失败研究评介与未来展望. *外国经济与管理, 33*(9), 19–26.

张玉利, 郝喜玲, 杨俊, 刘依冉. (2015). 创业过程中高成本事件失败学习的内在机制研究. *管理学报, 12*(7), 1021–1027.

郑馨, 周先波, 陈宏辉, 杨甜. (2019). 东山再起: 怎样的国家制度设计能够促进失败再创业?——基于 56 个国家 7 年混合数据的证据. *管理世界, 35*(7), 136–1511, 181.

周怀康, 姜军辉, 葛淳棉, 王砚羽, 刘善仕. (2021). 创业归来再出发: 创业烙印如何影响工作绩效? *管理世界, 37*(7), 145–161, 11.

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(5), 595–621.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive, 14*(1), 106–116.

Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning, 38*(3), 281–298.

Bolino, M. C., Kacmar K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080–1109.

Botelho, T. L., & Chang. M. (2023). The evaluation of founder failure and success by hiring firms: A field experiment. *Organization Science, 34*(1), 484–508.

Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(2), 375-405.

Campbell, B. A. (2013). Earnings effects of entrepreneurial experience: Evidence from the semiconductor industry. *Management Science, 59*(2), 286–304.

Cardon, M. S., Stevens C. E., & Potter D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing, 26*(1), 79–92.

Chandler, G. N. (1996). Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *20*(3), 51–65.

Connelly, B. L., Certo S. T., Ireland R. D., & Reutzel C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management, 37*(1), 39–67.

Cusin, J., & Passebois-Ducros, J. (2020). Impact of assertive and defensive impression management tactics on recruiter evaluation: The case of post-failure entrepreneurs in employment interviews. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 37*(4), 396–410.

Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

Fisch, C., & Block J. H. (2021). How does entrepreneurial failure change an entrepreneur's digital identity? Evidence from Twitter data. *Journal of Business Venturing, 36*(1), 106015.

Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology, 26*(1), 21–

42.

Fu, R. (2018). *To exit or enenter? Entrepreneurial intention after business failure* (Unpublished doctorial dissertation). Rutgers, the State University of New Jersey-Newark.

Galperin, R. V., Hahl, O., Sterling, A. D., & Guo, J. (2020). Too good to hire? Capability and inferences about commitment in labor markets. *Administrative Science Quarterly*, *65*(2), 275–313.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life.* Harmondsworth (Penguin): Doubleday.

Hamilton, B. H. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *The Journal of Political Economy, 108*(3), 604–631.

Hayward, M., Forster W. R., Sarasvathy S. D., & Fredrickson B. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing, 25*(6), 569–578.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Hsu, D. K., Wiklund J., & Cotton R. D. (2017). Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(1), 19–47.

Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals, 7*(1), 663–715.

Jiang, H., Cannella, A. A. J., Xia, J., & Semadeni, M. (2017). Choose to fight or choose to flee? A network embeddedness perspective of executive ship jumping in declining firms. *Strategic Management Journal, 38*(10), 2061–2079.

Kaiser, U., & Malchow-Møller N. (2011). Is self-employment really a bad experience? The effects of previous self-employment on subsequent wage-employment wages. *Journal of Business Venturing, 26*(5), 572–588.

Kibler, E., Mandl C., Farny S., & Salmivaara V. (2020). Post-failure impression management: A typology of entrepreneurs' public narratives after business closure. *Human Relations, 74*(2), 286–318.

Kibler, E., Mandl C., Kautonen T., & Berger E. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing, 32*(2), 145–161.

Koellinger, P. D., Mell, J. N., Pohl, I., Roessler, C., & Treffers, T. (2015). Self-employed but looking: A labour market experiment. *Economica, 82*(325), 137–161.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*(1), 34–47.

Liu, Y. R., Li Y., Hao X. L., & Zhang Y. L. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing, 34*(3), 496–512.

Mahieu, J., Melillo F., Reichstein T., & Thompson P. (2021). Shooting stars? Uncertainty in hiring entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal, 15*(4), 526–567.

Marshall, D. R. (2016). From employment to entrepreneurship and back: A legitimate boundaryless view or a bias-embedded mindset? *International Small Business Journal, 34*(5), 683–700.

McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review, 24*(1), 13–30.

Morgeson, F. P, Mitchell, T. R, & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, *40*(4), 515–537.

Nina, G. B. (1997). Gender, place and entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development, 9*(3), 259–268.

Oyer, P., & Schaefer, S. (2011). Personnel economics: Hiring and incentives. *Handbook of Labor Economics, 4*(20), 1769–1823.

Rieger, V., Wilken, J., & Engelen, A. (2023). Career booster or dead end? Entrepreneurial failure and its consequences for subsequent corporate careers. *Journal of Management Studies*, *60*(4), 800–833.

Rosenfeld, P. R., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. New York: Routledge.

Semadeni, M., Cannella, A. A., Fraser, D. R., & Lee, D. S. (2008). Fight or flight: Managing stigma in executive careers. *Strategic Management Journal*, *29*(5), 557–567.

Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Proposition of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review, 28*(2), 318–3328.

Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing, 24*(6), 588–600.

Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal, 5*(2), 178–197.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journ*al, *54*(6), 1229–1259.

Simmons, S. A., Wiklund, J., & Levie, J. (2014). Stigma and business failure: Implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics, 42*(3), 485–505.

Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing, 15*(2), 113–134.

Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing, 30*(1), 150–166.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355–374.

Sutton, R. I., & Callahan A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal, 30*(3), 405–436.

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, *39*(1), 163–202.

Wang, X. R., Reger, R. K., & Pfarrer, M. (2021). Faster, hotter and more linked in: Managing social disapproval in the social media era. *Academy of Management Review, 46*(2), 275–298.

Wei, Y., & Atuahene-Gima, K. (2009). The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. *International Journal of Research in Marketing, 26*(2), 89–96.

Wiesenfeld, B., Wurthmann, K., & Hambrick, D.C. (2008). The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model. *Academy of Management Review, 33*(1), 231–251.

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 70–105.

How can entrepreneurial failure experience serve as an open sesame for subsequent job-seeking? An impression management perspective

CHEN Yi[1], ZHANG Xinyi[1], LI Yajie[2]

([1]*School of Management, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China*)

([2]*School of Management, Shanghai University, Shanghai 2200444, China*)

Abstract: Numerous entrepreneurial firms fail. Most entrepreneurs who experience entrepreneurial failure quit entrepreneurship and return to the labor market in search of a paid job. Job-seeking not only is a turning point in an entrepreneur's own recovery from entrepreneurial failure but also potentially avoids wastage of society's entrepreneurial resources. However, although it is a common phenomenon, theoretical research on job-seeking among entrepreneurs who have failed has been limited. Grounded in impression management theory, this study explored entrepreneurs' social motivations to manage failure and constructed an integrated framework to examine how they use impression management strategies in their subsequent job-seeking. The study focused on three issues: (1) tracing the unique definition and structure of entrepreneurs' impression management strategies after entrepreneurial failure, in which two core dimensions of impression management strategies—assertive and defensive strategies—were proposed; (2) revealing how the nature of an entrepreneurial failure event affects subsequent impression management strategies; and (3) unraveling the mechanism by which impression management strategies influence job-seeking outcomes using signaling theory. This study clarifies the hitherto opaque process leading from entrepreneurial failure to success in job-seeking among entrepreneurs.

Key words: entrepreneurial failure, entrepreneurs' job-seeking, impression management, social motivation, signaling theory